



校長として危機にどう対応するか

著者	中西 敏昭
雑誌名	月刊高校教育
巻	43
号	2
ページ	46-49
発行年	2010
URL	http://hdl.handle.net/10236/12857

校長として危機にどう対応するか

中西敏昭（甲子園大学特別講師・元兵庫県立高等学校長）

元校長として、危機への対処の仕方について具体例をあげながら思い切って書いてくださいと頼まれた。すばらしい危機管理マニユアルが多くの教育委員会から出されているし、私のわずかな管理職経験では荷が重すぎる。しかし、私の尊敬する校長先生方の対応を紹介すれば、参考にしていただけるのではないかと考え筆をとることにした。学校は元来、安全な場所であったのだが、大阪教育大学附属池田小学校の不審者侵入による児童殺傷事件をはじめ社会に起る危機的事象がいつでも学校で起こるようになった。言うまでもなく、学校は子どもたちの安全と教育を行う責務を担っている。そのため、危機を未然に防ぎ、生じたときは被害を最小限に食い止めるとともに事後のケアと再発防止に努めなければならない。

1 危機の見極め

危機とは計画していないもの、予期しないもの、組織をあげ

て対応しなければならないものであるが、危機をうまく処理する能力よりも危機を招かないように日頃から手を打っておくところこそ重要である。

野球にはファインプレーがある。難しい打球に身体をなげうって処理する美技である。しかし、ファインプレーには見えなけれど、前もって打球の飛んでくる方向を予測して難なく処理する選手もいる。後者のプレーこそ危機を未然に防ぐ最善の方法である。

事象を危機と見るかどうかの判断は難しい。危機とみなす現実的な基準は、命がかかわっているか、信用失墜につながるかどうかだろう。危機でないものが初期対応のまずさによって大きな危機を招いたり、危機であるのに認識不足でうっかり見逃してしまったために、さらに重大な危機になったりする。危機を見逃すより、危機と思ったが危機ではなかった空振りの方がよい。

2 教職員の不祥事への対応

職員の不祥事では、体罰、交通事故、個人情報の流出、わいせつ事件が多い。どの学校でも研修を実施しているにもかかわらずなくならない。教職員自身の認識の甘さ、上下関係がはっきりしないのでお互いに注意をしない土壌などが考えられる。ここは管理職がリーダーシップを発揮して、今までのやり方とは違った例えばロールプレイングなどを行ってみてはどうだろうか。

セクハラについての事例…「Aさんが部活動の顧問からセクハラをされたと担任に相談したが、担任は軽い冗談と取り合わなかった。ある日、娘がセクハラを受け登校できなくなったと親が校長に抗議をした」

担任が親身になって相談にのり、管理職に報告すれば大事に至らなかったかもしれない（ホウレンソウ…報告、連絡、相談の大切さ）。すぐに部活顧問に事実を確認して謝罪させることもできた。初期対応と迅速な対応が危機を最小限に食い止めることができる。このような事が起こるのはセクハラに対する教職員の認識不足と学校としての相談体制の不備に起因する。未然防止のために学校の実情にあった校内研修などの取り組みを年間計画の中に入れることである。

ピンチがチャンスになった事例…「B教諭が通勤途上、店で買い物をするため駐車場に施錠して車を離れた間に車上ねらいに

あい、定期考査の答案を盗難により紛失した」

B教諭はすぐに管理職と警察へ連絡し、管理職は県教委へ報告・相談を行った。すぐに臨時校務運営委員会、臨時職員会議を開き、当日中に当該全生徒宅への電話連絡と全職員による家庭訪問で謝罪と事情説明を行った。この学校あげての丁寧な対応により、逆に生徒・保護者からの信頼を得ることができた。これを教訓として個人情報の管理の重要性和原則持ち出し禁止について再確認を図り、保有するすべての個人情報の保管について管理職が定期的に保管状況を確認するようにした。教職員の危機管理意識を一層向上させることができた事例である。

答案のみならず、USBメモリなどの記録媒体、インターネットでのファイル交換ソフトなどによる個人情報の流出が新聞に掲載されている。パスワードの設定、ウイルス対策ソフトの導入なども対策として必要だが、やはり認識の甘さが危機を招いている。注意を喚起する意味でそのような新聞記事を必ず職員室に掲示し教職員に対して再認識を促すことも考えられる。

教職員の不祥事では体罰も多い。口で言っても聞かないから、反抗的な態度をとったから等々、体罰はだめであると認識していながらやってしまったというケースが多い。もちろん容認できるものではない。体罰によって生徒指導の効果が上がらないことを事例や判例をもとに研修を行うことが重要である。

また、不祥事を起こせば、どうなるのかも周知徹底しておく。刑事責任（罰金、懲戒など）、民事責任（慰謝料など）、行政責

任（懲戒処分）、社会的制裁（マスクミ、家族、同僚など）、教育への信頼失墜などが発生する。また、懲戒免職処分を受けたり、免職でなくても懲戒処分により35歳なら生涯給与で少なくとも100万〜200万円程度は損失したりする。冷静に考えれば言わずもがなのことは明白である。もう一つ大切なことは、管理職が日頃から準備室や職員室に向いて声かけをして教職員とのコミュニケーションを図っておくことである。一般に不祥事が起きたことで責められるのではなく、事後にどのように対応したかが問題にされる。

3 地震などの自然災害への対応

平成7年1月17日午前5時46分に発生した阪神淡路大震災では約6400人の命が失われた。関東や東海をはじめどの地域でも地震が起こる可能性はあり、危機に備えておく必要がある。

自然災害は校長の強いリーダーシップが危機を最小限に食いとめる。学校近くの教職員は自らが被災し、遠方の者は登校するのに交通手段がないという状況で防災組織の立ち上げを想定しなければならぬ。マニュアルがあってもそのように人員を配置できるとは限らない。校長としては防災組織の確立、生徒・教職員の安否確認、校舎の被災状況確認、教育委員会・地域の防災関連所との連携、学校避難者への対応、授業再開の準備、生徒・保護者への連絡などに自らも行動しながら決定を下していくような自転車操業を迫られる。

震災当時、私は学年主任であったが、倒壊した家屋や燃えている家屋を避けて直進すればすぐに行ける距離を迂回して何日も歩き回った。電話は通じないし、今日のように携帯電話も普及していない。安否確認は生徒の自宅近くの避難所に張り紙などをして行った。学校全体で本人や家族の死亡はなく、負傷は14人、全焼全壊36棟、半壊55棟、避難所へ移動は92人という被災状況であった。生徒数1000人規模の学校への避難者は最大で2500人に達し、教室、体育館などが人で溢れかえった。そのため、生徒たちは北区の学校に間借りしながら学校生活を過ごし、学校へ戻れたのは9月26日、避難者がいる教室の隣で授業を行い、避難所が解消されたのは翌年の2月14日であった。授業もすべての教科科目を実施するのは困難であったが、こんな時だからこそという思いで防災教育の授業も行った。生徒は授業を受けられることを喜び、放課後は時間をかけて本校へ出かけてトイレ掃除や配給物の配布支援などボランティア活動を熱心に行った。「盤根錯節ばんこんさくせつに遇あいて利器を知る」（後漢書）。順境のときは分からないが、逆境のときにその人の真価が分かるものだと感心した。失ったものも多かったが得られたものも多かった。

4 管理職の危機対応

管理職とくに校長の仕事の大半は危機管理であると言っても過言ではない。しかし、危機管理は校長一人で行えるものでも

ない。教職員の危機管理能力や子ども・生徒の危機回避力を育てる必要がある。ハインリッヒの法則によると、一つの重大事故の背景には29の軽微な事故と300の異変・異常（ヒヤリハット）がある。校長は、軽微な事故やヒヤリハットを検証しつつ、学校の実態に合った事例を他山の石として教職員や生徒それぞれの力を磨いていく場を設定しておかねばならない。

私の仕えた校長いわく、

「校長は相談相手がいらない。だから危機対応について普段からよく考えておく。校長室がなぜ広いのか、分かるか？ 学校のことをゆっくりと考え瞑想する場所だから」

「校長には四識、四断、三つの禁句、二つの心得がある。（四識とは知識・見識・常識・胆識、四断とは判断・決断・即断・断行、三つの禁句とは忙しいと言わない・疲れたと言わない・困ったと言わない、二つの心得とは慌てない・逃げない）」最後に強く印象に残っている言葉がある。

「校長は謝るときが晴れ舞台。Welcome Trouble!」

いざというときに教職員にとって頼りになるかどうかが校長の役割である。校長は学校の顔であり、校長が明るくなければ学校は明るくならない。校長にやる気がなければ、やる気のある教職員・子どもは育たない。日頃から校長としての言葉、態度、気持ちを持ち続けて校長の役割を演じるのが仕事である。危機を未然に防ぐのは最終的には人である。組織の全員が力を合わせて危機に対応することができれば、危機を克服することができる。

きる。また、危機を未然に防ぐこともできる。

平成21年11月5日の新聞記事に、平成20年度において希望降任制度を利用した管理職等は全国で179人で、文部科学省の調査開始以来最多であったことが掲載された。そのうち、校長は4人、副校長・教頭は89人。健康上の理由が一番多いが、職務上の問題も4人に1人で二番目に多い。

先生方の間では「のむ うつ かう」という言葉があるらしい。「薬をのむ うつ 病になる 宝くじをかう」という意味のようだ。先生もそうだが、管理職はなおさらだ。欲や名譽のために管理職をやってはいない。教育は国家百年の大計である。教育を、学校を、子どもたちを良くしたいという思いでやっている。管理職になることに魅力がなくなれば教育は衰退する。責任を取るための職では管理職のなり手がなくなってしまう。仕事の重要度、心身の負担に見合う待遇が大いに必要であろう。最後に激務の先生方にエールとして、勝海舟も好んだ格言、「六然訓」（出典は明の崔銑）を贈って筆を置きたい。

自处超然（自分のままで物にとらわれない）

処人藹然（人には、いつも穏やかに好意をもつて接する）

有事斬然（事あるときは、活き活きと対処する）

無事澄然（平穏なときは水のように澄んだ気持ちでいる）

得意澹然（得意なときこそ、さらりと流す）

失意泰然（失意のときは、ばたばたせず、ゆったりと落ち着いている）